

Kristina Tilev & Sinikka Vanhala

Joustavien työjärjestelyiden yhteys sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen pohjoismaisessa ja germaanisessa maaklusterissa

Abstrakti

Tässä artikkelissa tarkastelemme työnantaja- ja työntekijälähtöisten joustojen yleisyyttä ja yhteyksiä sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen kahdessa maaklusterissa, pohjoismaisessa (Suomi, Ruotsi, Norja ja Tanska) ja germaanisessa (Saksa, Hollanti ja Itävalta). Tutkimus kohdistuu suuriin yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioihin. Keskeisenä tavoitteena on selvittää, onko maaklusterilla eli sosiaalisella ja kulttuurisella kontekstilla merkitystä näiden yhteyksien ilmenemisessä. Työnantajälähtöiset joustot (epätätyypilliset työajat ja työsuhteet) ovat lisääntyneet kaikkialla länsimaissa. Sitä vastoin työntekijälähtöiset joustot, kuten joustava työaika, ovat Pohjoismaissa muuta Eurooppaa huomattavasti vaikiintuneempi käytäntö. Tulokset osoittavat, että maaklusterit eroavat työnantajälähtöisten mutta eivät työntekijälähtöisten joustojen yleisyydessä. Vastaavasti eroja maaklustereiden välillä löytyy joustojen yhteyksissä vaihtuvuuteen ja poissaoloihin. Pohjoismaisessa klusterissa työnantajälähtöiset joustot ovat yhteydessä lisääntyneeseen vaihtuvuuteen ja osittain myös lisääntyneisiin poissaoloihin, kun taas työntekijälähtöinen joustavuus (joustava työaika) liittyy alhaisempaan vaihtuvuuteen. Vastaavaa yhteyttä ei löydy germaanisessa klusterissa.

Johdanto

Henkilöstöjohtamisen (HR) tuloksellisuusajattelun yleistyessä (Paauwe 2009) sekä HR-tutkimuksessa että yrityksissä ja organisaatioissa on enenevässä määrin alettu kiinnittää huomiota henkilöstökustannuksiin (Becker ym. 2001; Toulson & Dewe 2004). Työvoiman vaihtuvuus, poissaolot ja ennakoinen eläköityminen aiheuttavat merkittäviä kustannuseriä yrityksille ja koko kansantaloudelle (Ojala & Ahonen 2005; Davidson ym. 2010; Waldman ym. 2010). Minimoidakseen henkilöstömenojaan yritykset pyrkivät mukauttamaan työvoimatarvettaan mahdolli-

simman hyvin kysyntää vastaavaksi erilaisen työsuhteeseen liittyvien joustojen, kuten osa-, määräaikais- ja tilapäistyövoiman, avulla sekä käyttämällä työaikaan liittyviä joustoja. Yritykset räätälöivät joustoja myös työntekijälähtöisesti tarjoten muun muassa joustavaa työaika ja etätömahdollisuutta. Joustojen käyttö onkin lisääntynyt Suomessa ja muualla EU:ssa 1990-luvun alusta lähtien (Johnson 2004; Uhmavaara ym. 2005). Yhdeksi syyksi joustojen lisääntymiselle on esitetty, että ne ovat yritysten ja muiden organisaatioiden keino vastata ympäristön ja yhteiskunnan vaati-

muksiin kasvavasta tehokkuudesta ja kilpailukyvyistä (Wright & Snell 1998). Julkisella sektorilla menojen karsimis- ja säästöpainet ovat heijastuneet epätyypillisten työsuhteiden lisääntyvänä käyttönä (Lehto ym. 2005).

Joustavat työjärjestelyt jaetaan karkeasti työnantaja- (tyypillisesti työsuhteisiin liittyvät joustot) ja työntekijälähtöisiin (kuten joustava työaika ja etätö) sekä työsuhteeseen ja työaikoihin liittyviin. Työnantajälähtöiset joustot palvelevat ensisijaisesti työntekijän tarpeita, mutta voivat samalla palvella myös joidenkin työntekijöiden joustavuustarpeita. Työntekijälähtöiset joustot palvelevat ensisijaisesti työntekijöiden joustavuustarpeita, mutta ne on yleensä laadittu myös organisaation tarpeet huomioon ottaen.

Työntekijälähtöisten joustojen käytön taustalla on ajatus, että tarjoamalla työntekijöille mahdollisuutta joustaviin työjärjestelyihin yritys houkuttelee parasta mahdollista työvoimaa ja saavuttaa näin kilpailuetua (Valverde ym. 2000; Podnar & Golob 2010). Joustavien työjärjestelyjen avulla henkilöstö myös sitoutuu työhönsä ja työpaikkaansa, ja sitä kautta organisaatio voi parantaa tuloksellisuuttaan alhaisemman vaihtuvuuden ja poissaolojen vähentymisen myötä (Barker 1995; Myers 1999; Stavrou 2005). Toisaalta kustannussäästöihin tähtäävät epätyypilliset työ- ja työaikajärjestelyt (Työministeriö 2007; European Foundation for... 2008) vähentävät joustojen henkilöstöä sitouttavaa merkitystä (Moilanen 2002; Wallace 2003). Joustavia työjärjestelyjä voidaan ajatella jatkumona, jolle sijoittuvat käytännöt voivat olla enemmän tai vähemmän työnantajan tai -tekijän etujen mukaisia. Organisaation on lähes mahdotonta saavuttaa työajoissa suurta joustavuutta, ellei samanaikaisesti tarjota myös työntekijöille yksilöllisen joustavuuden mahdollisuuksia (Kandolin & Hakola 2000).

Kuten kaikkiin henkilöstökäytäntöihin, myös joustaviin työjärjestelyihin liittyy keskustelu globalisaation ja kansainvälistyvien markkinoiden aiheuttamasta käytäntöjen samankaltaistumisesta eli konvergoitumisesta

(Brewster ym. 2004). Samanaikaisesti on keskusteltu kulttuuri- ja sosiaalijärjestelmien ja sitä kautta henkilöstöjohtamisen ja koko työelämän eroista maaryhmien ja kulttuurien välillä jatkunut vilkkaana (Esping-Andersen 1990; Ignjatovik & Svetlik 2003; House ym. 2004; Vanhala ym. 2011). Tutkimuksissa on havaittu, että henkilöstökäytännöt eroavat maasta toiseen johtuen niin kulttuurisista, lainsäädännöllisistä kuin institutionaalisista tekijöistä (Brewster ym. 2004; Elvira & Davila 2005; Kim & Wright 2010). Yhdessä kulttuurissa hyviksi koetut käytännöt eivät välttämättä toimi samoin toisessa kulttuurissa.

Tässä artikkelissa tarkastelemme työnantaja- ja työntekijälähtöisten joustojen yleisyyttä ja yhteyksiä sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen suurissa yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioissa kahdessa maaklusterissa, pohjoismaisessa (Suomi, Ruotsi, Norja ja Tanska) ja germaanisessa (Saksa, Hollanti ja Itävalta). Tässä kuten monissa aikaisemmissakin tutkimuksissa (esim. Kerhofs ym. 2008; Stavrou & Kilaniotis 2009; Vanhala ym. 2011), hyödynnetään kansallisiin kulttuureihin perustuvia luokitteluja ja klusterointeja (Hofstede 2001; House ym. 2004). Joustavat, etenkin työn ja muun elämän välistä tasapainoa tukevat, työntekijälähtöiset työjärjestelyt ovat Pohjoismaissa muuta Eurooppaa huomattavasti vakiintuneempi käytäntö (Brewster & Larsen 2000; Second European... 2009), mutta niiden yhteys kahteen organisaation kannattavuuteen vaikuttavaan tekijään, sairauspoissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen, on osittain epäselvä (mm. Stavrou 2005; Casey & Grzywacz 2008). Organisaatioiden näkökulmasta onkin tärkeää selvittää, millaisia vaikutuksia erilaisten joustojen käytöllä on. Kahden erityyppisen maaklusterin välinen vertailu antaa tietoa siitä, ovatko edellä mainitut yhteydet olemassa riippumatta sosiaalisesta ja kulttuurisesta ympäristöstä, vai ovatko juuri sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö merkittävä tekijä tämän yhteyden muotoutumisessa (Stavrou & Kilaniotis 2009).

Aineistona käytämme kansainvälisen Cranet-tutkimusverkoston keräämää henkilöstöjohtamista ja -käytäntöjä koskevaa aineistoa. Alustava hypoteesimme on, että työntekijälähtöiset joustot ovat yleisempiä pohjoismaisessa klusterissa kuin germaanisessa, ja niillä on yhteys vähäisempään vaihtuvuuteen ja vähäisempiin poissaoloihin pohjoismaisessa klusterissa. Työnantajalähtöisten joustojen osalta oletamme vastaavan eron löytyvän maaklustereiden välillä. Lisäksi oletamme, että työnantajalähtöisillä joustoilla on vaihtuvuutta ja poissaoloja lisäävä vaikutus. Artikkelin avulla pyrimme kontribuoimaan vertailevan henkilöstöjohtamisen tutkimusta tuottamalla tietoa maaklustereiden välisistä eroista joustavuuskäytännöissä ja niiden yhteyksistä poissaoloihin ja vaihtuvuuteen.

Työelämän joustot, sairauspoissaolot ja vaihtuvuus

Työvoiman käyttötapoihin liittyviä työorganisaatioiden joustostrategioita tarkastellaan usein Atkinsonin (1984) joustavan yrityksen mallin avulla. Joustavan organisaation ydin koostuu pitkäaikaisissa ja pysyvissä työsuhteissa olevista, organisaatiokohtaista erityisosaamista omaavista asiantuntijatason työntekijöistä. Heidän työsuhteensa yritykseen on pysyvä, mutta työnkuva ja projektit saattavat muuttua monia kertoja työsuhteen aikana. Tämän ryhmän kohdalla puhutaan laadullisesta joustavuudesta. Määrällinen joustavuus toteutuu Atkinsonin mallissa puolestaan niin sanottujen periferisten ryhmien sekä ulkoistamisien, alihankinnan ja vuokratyövoiman käytön avulla. Varsinkin osa-aikaisessa ja tilapäisessä työsuhteessa olevien, työllistymistuella työllistettyjen ja monien muiden erilaista lyhennettyä työaikaa tekevän henkilöstön avulla yrityksen tavoitteena on varmistaa, että yrityksellä on kaikissa tilanteissa juuri oikea määrä oikeanlaista työvoimaa. Atkinsonin joustavan yrityksen malli on lähtökohdiltaan puhtaasti työnantajalähtöinen.

Perinteisesti joustot on jaoteltu käytettävän työajan (liukuva työaika, viikonloppu- ja vuorotyö), työpaikan (etä- ja mobiilityö) tai työsuhteen (osa-aika-, tilapäis- ja määräaikaistyö) mukaan (Brewster & Larsen 2000). Lisäksi joustot voivat liittyä palkkoihin (tulospalkkaus) tai työn organisointiin (tiimityö) (Atkinson 1984; Uhmavaara ym. 2005). Joustotutkimuksen painopiste on ollut joustojen oletettujen positiivisten vaikutusten selvittämisessä liittyen yrityksen vetovoimaan työnhakijoiden silmissä, henkilöstön sitoutumiseen, pysyvyyteen ja työhyvinvointiin sekä yrityksen tuloksellisuuteen (Scheibl & Dex 1998; Konrad & Mangel 2000; Stavrou 2005, Mamia & Melin 2006). Kuitenkin organisaation tarpeista lähtevillä joustoilla, kuten viikonloppu-, vuoro-, määräaikais- ja ylityöt, on havaittu olevan kielteisiä vaikutuksia. Ne ovat yhteydessä muun muassa henkilöstön heikentyneeseen työtyytyväisyyteen ja sitä kautta alhaisempaan sitoutumiseen, poissaoloihin ja vaihtuvuuteen (Baltes ym. 1999; Konrad & Mangel 2000). Niin sanotut työntekijälähtöiset joustot, kuten joustava työaika ja etätyö, viittaavat puolestaan henkilöstön hyvinvointia tukeviin järjestelyihin, joissa keskeisenä tavoitteena on tasapaino työn ja muun elämän välillä. Toisaalta jotkut joustomuodot, kuten osa-aikatyö, voivat samanaikaisesti palvella sekä organisaation että sen henkilöstön pyrkimyksiä. Näin ollen jako työnantaja- ja työntekijälähtöisiin joustoihin ole täysin yksiselitteinen (Schultz ym. 2003; Jansen ym. 2004).

Organisatoriset tekijät, kuten toimiala, sektori ja henkilöstön lukumäärä, vaikuttavat keskeisesti siihen, miten yleisesti eri joustojen muodot ovat käytössä ja miten niiden olemassaolo vaikuttaa henkilöstön organisaatiokäyttäytymiseen (Cooper & Kurland 2002; Stavrou 2005). Paljon eri jouston muotoja käyttävät organisaatiot toimivat useammin globaaleilla kuin paikallisilla markkinoilla (Ferner ym. 2005) ja ovat yleisemmin keskittyneet palveluiden tuottamiseen teollisuuden ja tuotannon sijaan. Julkinen sektori käyttää

joustoja yksityistä yleisemmin (Bardoel ym. 1998; Hogarth ym. 2000). Myös organisaation koko vaikuttaa siihen, miten laajasti eri joustot otetaan käyttöön. Suuret organisaatiot käyttävät joustoja enemmän kuin pienet, joiden voi olla hankalaa kustannus- ja tehokkuussyistä hyödyntää kaiken tyyppisiä, erityisesti työntekijöiden tarpeisiin vastaavia, joustoja (Dex & Scheibl 2002; Maxwell ym. 2007). Tämän lisäksi organisaation joustojen käyttö voi vaihdella paljonkin esimerkiksi henkilöstörakenteen ja ammatillisen järjestäytymisen suhteen. Kerkhofs ym. (2008) mukaan työvoiman jakautuminen henkilöstöryhmiin vaikuttaa organisaation joustojen käyttöön siten, että työntekijälähtöisiä jouston muotoja on enemmän käytössä organisaatioissa, joissa enemmistö henkilöstöstä on asiantuntijoita. Työntekijälähtöiset joustojen muodot taas löytyvät useammin organisaatioista, joissa enemmistö henkilöstöstä on työntekijätasolla. Ammatillinen järjestäytyminen puolestaan liittyy joustoihin siten, että ammattiliitot ajavat erityisesti työntekijöiden tarpeita palvelevien joustomuotojen käyttöönottoa (Brewster ym. 2004). Tarkasteltaessa joustojen yhteyttä sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen onkin tärkeää ottaa huomioon edellä mainittuja organisaation toimialaan, kokoon ja rakenteeseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten kyseinen yhteys ilmenee (Stavrou ym. 2009).

Sairauspoissaolot, joilla tarkoitetaan joko lääkärin määräämää tai työntekijän itsensä määrittelemää tarvetta olla poissa sairauden vuoksi (Mastekaasa 2005), ovat yksi yleisimpiä tuloksellisen henkilöstöjohtamisen mittareita organisaatioissa (Lokke & Eskildsen 2006). Sairauspoissaoloja voidaan tarkastella joko aikaperusteisesti, päivien lukumäärään pohjautuen tai tapahtumaperusteisesti, jolloin seurataan sairauspoissaolojaksojen määriä ja niiden pituuksia. Sairauspäivien lukumäärän avulla saadaan kuva siitä, kuinka paljon työaikaan menetetään sairauden vuoksi (Jensen 2003; Bolin ym. 2008). Merkittävässä osassa yrityksiä sairauspoissaoloja on yli 5

prosenttia teoreettisesta säännöllisestä työajasta, mutta yritysten väliset erot poissaolojen määrissä ovat erittäin suuria. (Ojala & Ahonen 2005; Ylöstalo & Jukka 2009).

Sairaudesta ja muista syistä, kuten perhevelvoitteista tai työuupumuksesta, johtuvat suunnittelemattomat poissaolot aiheuttavat merkittäviä kustannuksia työntantajalle ja alentavat siten tuottavuutta. Joustomahdollisuuksien lisääminen voi olla yksi keino näiden kustannusten hallitsemiseksi: erilaiset työaikaan ja työsuhteeseen liittyvät joustot helpottavat tasapainon löytymistä työn ja muun elämän välille (Voydanoff 2005; Casey & Grzywacz 2008). Niin sanotun sosiaalisen vaihdon teorian (Homans 1974) mukaisesti henkilöstö vastaa lisääntyneisiin joustoihin sitoutumalla paremmin ja pidemmäksi aikaa organisaatioon ja sen tulokselliseen toimintaan ja välttää turhia poissaoloja (Wayne ym. 1997; Konrad & Mangel 2000; Stavrou 2005).

Sairauspoissaolojen ohella myös henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa merkittäviä kustannuksia työnantajaorganisaatioille. Vaihtuvuuskustannukset muodostuvat pääosin irtisanomisista, rekrytoinneista, perehdyttämisestä ja koulutuksesta johtavista kustannuksista sekä uuden työntekijän oppimisvaiheen matalammasta työtehosta. On arvioitu, että yhden työntekijän vaihtuminen maksaa yritykselle jopa 150 % henkilön vuosittaisesta kokonaisansiosta (Fandray 2000; Hinkin & Tracey 2000). Toisaalta myös liian pieni vaihtuvuus sekä voimakas työhön ja työpaikkaan sitoutuminen aiheuttavat ongelmia ja kustannuksia (Mamia & Koivumäki 2006). Vaihtuvuus on pitkälti sidoksissa talouden suhdanteisiin. Noususuhdanteessa työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet ”kilpailuttaa” työntantajia, koska työllisyystilanne on hyvä ja vaihtoehtoisia työpaikkoja on enemmän tarjolla. Tällöin organisaatioiden vaihtuvuusaste ovat selvästi korkeampi kuin laskusuhdanteen aikana, jolloin toisen työpaikan löytäminen on vaikeampaa (Harris ym. 2003).

Työntekijälähtöisillä joustoilla, jotka helpottavat työn ja muun elämän yhteen sovittamista, voidaan lisätä organisaatioon sitoutumista ja siten parantaa pysyvyyttä. Tämä on havaittu erityisesti Pohjoismaissa, joissa työntekijälähtöiset joustot ovat yhteydessä alhaisempaan vaihtuvuuteen. (Huselid 1995; Stavrou & Kilaniotis 2009; McNall ym. 2009) Yhteyttä on selitetty muun muassa naisten korkealla työhön osallistumisasteella ja siitä johtuvalla joustotarpeella.

Maaklusterit tarkastelun kohteena

Tässä artikkelissa tarkastellaan ja vertaillaan kahta muun muassa GLOBE-tutkimuksessa (House ym. 2002) toisistaan kulttuurisesti ja sosiaalisesti poikkeavaa maaklusteria, pohjoismaista (Suomi, Ruotsi, Tanska ja Norja) ja germaanista (Saksa, Itävalta ja Hollanti). Pohjoismaiselle maaklusterille on ominaista yksilöllisyyden ja tasa-arvon arvostus sekä korkea suorituskkyky ja ammattiyhdistysliikkeen vakiintunut asema (Gupta ym. 2002; Brewster ym. 2004). Pohjoismaissa on 1980-luvulta alkaen ollut ennen muuta naisten aktiivisesta työelämään osallistumisesta johtuen korkea työllisyysaste. Germaaniselle klusterille puolestaan on ominaista pohjoismaita selvästi suurempi maskuliinisuuden korostuminen ja institutionaalinen kollektivismi (Gupta ym. 2002). Esping-Andersenin (1990) mukaan pohjoismainen ja germaani-klusteri eroavat toisistaan merkittävästi hyvinvointivaltion mallin piirteiden osalta. Keskieurooppalaisen konservatiivisen mallin hyvinvointi rakentuu ydinperheen varaan, pohjoismaisessa mallissa taas valtion rooli korostuu selvästi enemmän perhesiteiden jäädessä selkeästi löyhemmiksi.

Perinteisesti työhyvinvointia koskevis-
sa teoreettisissa keskusteluissa (Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990) on todettu hyvien vaikutusmahdollisuuksien lieventävän huomattavasti korkeiden vaatimusten haittavaikutuksia. Tätä mallia voidaan mu-

kaillusti soveltaa myös organisaatiotasolla. Eurofound (2005) on jaotellut eurooppalaiset työorganisaatiot ja -olosuhteet neljään ryhmään sen perusteella, miten paljon niissä korostuvat työn intensiteetti eli vaatimukset ja työhön liittyvä autonomia eli vaikutusmahdollisuudet. Pohjoismaat kuuluvat aktiivisten työorganisaatioiden maaryhmään (korkea vaatimustaso ja suuri autonomia). Tässä ryhmässä korostuvat suorituskeskeisyys ja korkeaan tuloksellisuuteen pyrkiminen. Suuria vaatimuksia puskuroivat yksilöllisyys ja hyvät vaikutusmahdollisuudet itseä ja omaa työtä koskeviin asioihin. Germaaniset ja muut Keski-Euroopan maat kuuluvat joko korkean vaatimustason ja vähäisen autonomian tai alhaisen vaatimustason ja korkean autonomian työorganisaatioiden ryhmään. Näissä maissa työolot ja tuloksellisuus ovat usein heikommät kuin pohjoismaiden muodostamassa ryhmässä, koska vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys lisää suurten vaatimusten haittavaikutuksia ja vastaavasti alhaiset vaatimukset heikentävät suorituskkykyä. Neljännen ryhmän muodostavat passiivisten työorganisaatioiden maat, joissa vallitsee alhainen vaatimustaso ja vähäinen autonomia. Esimerkkeinä tähän ryhmään kuuluvista maista Eurofound (2005) mainitsee Bulgarian, Puolan, Portugalin ja Slovakian.

Kulttuurilla ja yhteiskunnallisilla oloilla voi siten olla merkittävä rooli siinä, millä tavoin joustojen käyttö vaikuttaa organisaation menestymistä määrittäviin tekijöihin, kuten vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa työmarkkinalainsäädännön ja ammattiyhdistysliikkeen vaikutus sekä organisaatioiden autonomia (Gupta ym. 2002; Ignjatovic ym. 2003).

Aineisto, asetelma ja menetelmät

Tässä artikkelissa käytetään aineistona kansainvälisen, Cranfieldin yliopiston koordinoiman ja hieman yli 40 maata kattavan Cranet HRM -verkoston tuottamaa survey-aineistoa.

Verkoston tavoitteena on seurata eurooppalaisen ja enenevässä määrin myös Euroopan ulkopuolisen henkilöstöjohtamisen kehittymistä ja henkilöstökäytäntöjen leviämistä. Tutkimuksen kohteena ovat suuret, vähintään 200 henkeä työllistävät yksityisen ja julkisen sektorin organisaatiot. Kyselylomake on osoitettu henkilöstöjohtajille tai ylimmille henkilöstöasioista vastaaville. Cranet-aineistoja on kerätty 1990-luvun alusta lähtien viidellä laajalla aineistonkeruukierroksella. Tässä artikkelissa käytetään vuosina 2004–2005 kerättyä aineistoa. Tutkimus on rajattu koskemaan kahta maaklusteria: pohjoismaista (n = 1183) ja germaanista (n = 825).

Kyselylomake on laadittu Cranet-verkoston yhteistyönä alun perin englanniksi, josta se on käännetty kunkin kyselyyn osallistuvan maan kielelle. Käännöksen luotettavuuden varmistamiseksi lomakkeet on edelleen käännetty takaisin englanniksi ja tarvittaessa korjattu. Satunnaisvirheiden vähentämiseksi lomakkeet on tallennettu keskitetysti Cranfieldin yliopiston toimesta.

Selitettävänä muuttujina ovat organisaation *keskimääräiset vuosittaiset sairauspoissaolopäivät* henkilöä kohden sekä vaihtuvuus, eli organisaation ilmoittama *henkilöstön vuosittainen kokonaisvaihtuvuus* prosentteina. Kummankin muuttujan jakauman vinouden korjaamiseksi niistä käytetään logaritmia. Taulukossa 1 esitetään selitettävien muuttujien tunnusluvut ennen logaritmoitua. Henkilöstön keskimääräinen vaihtuvuusprosentti (keskiarvo) on pohjoismaisessa klusterissa suurempi kuin germaanisessa. Myös

keskimääräisiä vuosittaisia sairauspoissaolopäiviä on pohjoismaisessa klusterissa henkilöä kohden enemmän.

Selittävinä muuttujina käytetään erilaisia työhön liittyviä *joustoja*. Niiden käyttöä tiedusteltiin tutkimuksessa kuusiportaisella asteikolla (1 = ko. jousto ei käytössä; 6 = ko. jousto koskee yli 50 % henkilöstöstä). Faktoriansalyysiin valittiin mukaan seitsemän yleisimmin organisaatioiden käytössä olevaa jouston muotoa. Näistä on muodostettu faktoriansalyysin antamien tulosten (ks. taulukko 2) pohjalta kaksi summamuuttujaa: 1) epätyypilliseen työaikaan perustuvat joustot: viikonloppu- ja vuorotyö ja 2) epätyypilliseen työsuhteeseen perustuvat joustot: osa-aika-, tilapäis- ja määräaikaistyö. Summamuuttujat muodostettiin laskemalla osiot yhteen ja jakamalla summa osioiden lukumäärällä. Puuttuvat havainnot korvattiin keskiarvoilla. Nämä epätyypilliseen työaikaan ja työsuhteeseen perustuvat summamuuttujat edustavat niin sanottuja *työnantajalähtöisiä joustoja*. Kolmannen faktorin korkeasti latautuneet muuttujat, joustava työaika ja etätyö, eivät korreloineet keskenään, ja cronbachin alfa -kerroin jäi melko alhaiseksi. Nämä kaksi muuttujaa otettiin mukaan analyysiin sellaisenaan. Joustava työaika ja etätyö edustavat *työntekijälähtöisiä joustoja*.

Tutkimuksen **taustamuuttujia** ovat toimiala, sektori, organisaation koko, ikärakenne, työntekijöiden osuus ja markkinoiden kansainvälisyys sekä ammattiliittojen rooli. Organisaation *toimialaa* tarkasteltiin tutkimuksessa 16-luokkaisella toimialamuuttu-

Taulukko 1. Selitettävien muuttujien keskiarvot ja mediaanit pohjoismaisessa ja germaanisessa maaklusterissa

		pohjoismai- nen klusteri	germaaninen klusteri	F
Henkilöstön vuosittainen kokonaisvaihtuvuus (%)	keskiarvo mediaani	8,25 5,00	7,07 5,00	6,061**
Keskimääräiset vuosittaiset sairauspoissaolopäivät /hlö	keskiarvo mediaani	10,91 9,00	8,99 8,00	25,112***

* = p < .05; ** = p < .01; *** = p < .001

Taulukko 2. Joustomuuttujien latautuminen faktoreille

	1	2	3
Viikonlopputyö	.820	.192	-.026
Vuorotyö	.851	-.149	-.056
Osa-aikatyö	-.053	.682	-.232
Tilapäistyö	.155	.693	.017
Määräaikaistyö	-.056	.644	.200
Joustava työaika	-.013	-.255	.777
Etätyö	-.078	.328	.647

jalla (Suomessa toimialaluokitus TOL). Siitä muodostettiin kolme erillistä toimialamuuttujaa: teollisuus (1) vs. muut toimialat (0), palvelut (1) vs. muut toimialat (0) sekä muut toimialat (1) vs. teollisuus & palvelut (0). *Sektorit*, ts. toimiiko organisaatio yksityisellä vai julkisella sektorilla, koodattiin seuraavasti: yksityinen sektori (0), julkinen sektori (1). *Organisaation kokoa* mitattiin koko organisaation henkilöstömäärällä ja se vaihteli aineistossa välillä 200–241 000. Koska henkilöstömäärän jakauma oli näin vino, tehtiin muuttujalle logaritimuunnos, joka varmistaa normaalijakaumaoletuksen toteutumisen. *Organisaation ikärakennetta* kuvaava muuttuja käsittää yli 45-vuotiaiden osuuden henkilöstöstä (%), ja *työntekijöiden osuutta* henkilöstöstä (%) käytetään kuvaamaan organisaation työvoiman jakautumista työntekijöihin ja toimihenkilöihin. *Markkinoiden kansainvälisyyttä* on mitattu kysymällä toimiiko organisaatio paikallisilla (0) vai kansainvälisillä (1) markkinoilla. *Ammattiliittojen roolia* on mitattu tiedustelemalla pyrkivätkö ammattijärjestöt yhteiseen neuvotteluratkaisuun: ei (0), kyllä (1).

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella joustavien työjärjestelyiden yleisyyttä kahdessa maaklusterissa ja analysoida niiden yhteyttä sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Analyysimenetelminä käytetään faktorianalyysia, varianssianalyysia sekä korrelaa-

tio- ja lineaarista regressioanalyysia. Aluksi kuvataan selitettävien muuttujien tunnuslukuja maaklustereittain ja esitetään selittävien muuttujien muodostuminen faktorianalyysin tulosten kautta ja näiden muuttujien keskiarvojen vertailu jälleen maaklustereittain. Sen jälkeen neljän selittävän muuttujan yhteyttä kahteen selitettävään muuttujaan tarkastellaan regressiomallissa, jossa taustamuuttujat vakioidaan. Lopuksi arvioidaan maaklusterin ja joustomuuttujien yhdysvaikutuksen avulla, ovatko maaklustereiden erot vaihtuvuuden ja poissaolojen yhteyksissä tilastollisesti merkitseviä.

Tulokset

Taulukossa 3 esitetään keskeisten selittävien joustomuuttujien keskiarvot maaklustereittain¹. Taulukosta voi havaita, että määryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevät erot niin epätyypilliseen työaikaan kuin työsuhteeseenkin perustuvien joustomuuttujien suhteen. Epätyypilliseen työaikaan perustuvat joustot koskevat pohjoismaissa keskimääräistä suurempaa osaa organisaatioiden henkilöstöä, kun taas germaanisessa klusterissa epätyypilliseen työsuhteeseen perustuvat jouston muodot koskevat keskimäärin hieman suurempaa osaa henkilöstä. Joustavan työajan ja etätyön käytön suhteen kahden maaklusterin välillä ei ilmennyt tilastollisesti merkitsevää eroa.

Taulukossa 4 kuvataan lineaarisen regressioanalyysin tulokset. Henkilöstön vaihtuvuuteen on taustamuuttujista selvimmän yhteydessä organisaation henkilöstön ikärakenne: mitä suurempi osa henkilöstöstä on alle 45-vuotiaita, sitä korkeampi on organisaation vuosittainen vaihtuvuusprosentti. Selittävästä joustomuuttujista epätyypillisen työsuhteen joustot ovat positiivisessa yhteydessä ja joustava työaika puolestaan negatiivisessa yhtey-

1 Analyysissä käytettävien muuttujien keskiarvot ja -hajonnat sekä muuttujien väliset korrelaatiokertoimet löytyvät liitetaulukosta.

Taulukko 3. Joustomuuttujien keskiarvojen vertailu maaklustereittain

	pohjois- mainen klusteri	germaa- ninen klusteri	F
Epätyypilliseen työaikaan perustuvat joustot (summamuuttuja)	2,98	2,72	13,46***
Epätyypilliseen työsuhteeseen perustuvat joustot (summamuuttuja)	2,30	2,40	9,75**
Joustava työaika	3,96	3,81	2,616
Etätyö	1,27	1,22	3,348

* = $p < .05$; ** = $p < .01$; *** = $p < .001$

dessä vaihtuvuuteen. Toisin sanoen mitä enemmän organisaatiossa käytetään epätyypillisiä työsuhteita, sitä suurempaa on vaihtuvuus ja mitä enemmän siellä käytetään joustavaa työaika, sitä pienempää on vaihtuvuus. Sairauspoissaoloihin joustomuuttujista vain epätyypillinen työaika -summamuuttujalla on

tilastollisesti merkitsevä yhteys: mitä enemmän viikonloppu- ja vuorotyötä organisaatiossa käytetään, sitä enemmän sairauspoissaolopäiviä kertyy vuosittain. Julkisella sektorilla sairauspoissaoloja on enemmän kuin yksityisellä ja suurissa organisaatioissa enemmän kuin pienissä. Sairauspoissaoloja on enemmän myös organisaatioissa, joissa henkilöstöstä valtaosa on yli 45-vuotiaita ja ammattiasemaltaan työntekijöitä.

Taulukosta 4 ilmenee, että maaklusterilla on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys vaihtuvuuteen. Tämän vuoksi pohjoismaista ja germaanista klusteria tarkastellaan vaihtuvuuden osalta lähemmin ottamalla mukaan maaklusterin interaktiotarkastelu (ks. taulukko 5). Tämän tarkastelun tavoitteena on selvittää, ilmeneekö joustomuuttujien yhteys selitettävään muuttujaan eri tavalla riippuen tarkasteltavasta maaklusterista. Epätyypillinen työaika -summamuuttujan ja etätyön suhteen muutoksia ei tapahdu, eli maaklusterilla ei ole merkitystä sen suhteen, minkälainen yhteys epätyypillisellä työajalla tai etätyöllä ja vaihtuvuudella on. Sen sijaan epätyypillisen työsuh-

Taulukko 4. Joustomuuttujien ja maaklusterin yhteyttä vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin kuvaavat regressiomallit

Malli 1: selittävät ja kontrollimuuttujat	Vaihtuvuus (sig. 0,00)	Poissaolot (sig. 0,00)
Vakio	1,657***	1,314***
Sektorit: julkinen	.025	.145***
Toimiala: teollisuus	-.041	-.216***
Toimiala: palvelut	.130*	-.250***
Organisaation koko	.033	.101**
Organisaation työntekijävaltaisuus	.032	.132***
Organisaation henkilöstön ikärakenne (yli 45-v. osuus)	-.163***	.106**
Markkinoiden kansainvälisyys	-.070*	-.047
Ammattijärjestöt	-.041	.044
Maaklusteri pohjoismaat	.134***	-.009
Epätyypillinen työaika (summamuuttuja)	-.066*	.151***
Epätyypillinen työsuhde (summamuuttuja)	.099**	-.009
Joustava työaika	-.134***	.054
Etätyö	.045	.000
	R ² = .15	R ² = .17

* = $p < .05$; ** = $p < .01$; *** = $p < .001$

teen -summamuuttujan ja vaihtuvuuden välinen yhteys on riippuvainen klusterista: pohjoismaisessa maaklusterissa epätyypillisen työsuhteen jouston muodot ovat merkitsevissä positiivisessa yhteydessä vaihtuvuuteen kun taas germaanisessa klusterissa yhteyttä ei ilmene. Maaklusteri välittää joustavan työajan ja vaihtuvuuden välistä yhteyttä voimakkaasti: pohjoismaisessa klusterissa joustavaa työaika hyödyntävissä organisaatioissa vaihtuvuus on selvästi alhaisemmalla tasolla kuin joustavaa työaika vain vähän käyttävissä organisaatioissa. Germaanisessa klusterissa sillä, kuinka yleisesti joustava työaika on käytössä,

ei ole merkitystä organisaation henkilöstön vaihtuvuuden kannalta.

Regressiomallien kokonaisselitysasteet ovat tyydyttävällä tasolla. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että vaihtelut organisaatioiden sairauspoissaoloissa ja vaihtuvuudessa selittyvät vain osin erilaisten joustojen käytöllä sekä tutkimuksen taustatekijöillä.

Tulosten yhteenveto ja pohdinta

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu joustavien työjärjestelyjen yleisyyttä ja yhteyksiä

Taulukko 5. Joustamuuttujien yhteyttä vaihtuvuuteen kuvaava regressiomallit, maaklusteri välittävänä muuttujana

Malli 1: selittävät ja kontrollimuuttujat, interaktioiden kanssa	vaihtuvuus (sig. 0,00)	vaihtuvuus (sig. 0,00)
	(germ. klusteri vertailuryhmänä)	(pohjoismaat vertailuryhmänä)
Vakio	1,462***	2,020***
Sektorit: julkinen	.024	.024
Toimiala: teollisuus	-.059	-.059
Toimiala: palvelut	.126*	.126*
Organisaation koko	.042	.042
Organisaation työntekijävaltaisuus	.029	.029
Organisaation henkilöstön ikärakenne (yli 45-v. osuus)	-.161***	-.161***
Markkinoiden kansainvälisyys	-.063	-.063
Ammattijärjestöt	-.035	-.035
Pohjoismaat	.292*	
Germaaniset maat		-.292*
Epätyypillinen työaika (summamuuttuja)	-.029	-.060
Epätyypillinen työsuhde (summamuuttuja)	.132**	.038
Joustava työaika	-.196***	-.056
Etätyö	.089*	-.021
Pohjoismainen klusteri * epätyypillinen työaika	-.038	
Pohjoismainen klusteri * epätyypillinen työsuhde	-.167*	
Pohjoismainen klusteri * joustava työaika	.174*	
Pohjoismainen klusteri * etätyö	-.139	
Germaaninen klusteri * epätyypillinen työaika		.034
Germaaninen klusteri * epätyypillinen työsuhde		.179*
Germaaninen klusteri * joustava työaika		-.171*
Germaaninen klusteri * etätyö		.138
	R2 = .16	R2 = .16

henkilöstön vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin kahdessa maaklusterissa, pohjoismaisessa ja germaanisessa. Joustavat työjärjestelyt käsittävät työnantaja- ja työntekijälähtöisiä joustoja. Keskeisenä tavoitteena oli selvittää, onko maaklusterilla eli sosiaalisella ja kulttuurisella kontekstilla merkitystä näiden yhteyksien ilmenemisessä. Alustava hypoteesimme oli, että sekä työntekijälähtöiset että työntekijälähtöiset joustot ovat yleisempiä pohjoismaisessa klusterissa kuin germaanisessa ja työntekijälähtöisten joustojen pitäisi näkyä vähäisempänä vaihtuvuutena ja vähäisempinä poissaoloina pohjoismaisessa klusterissa, kun taas työnantajalähtöisten joustojen osalta oletimme niillä olevan vaihtuvuutta ja poissaoloja lisäävä vaikutus kummassakin maaklusterissa. Tulokset tukevat osittain lähtökohtahypoteesia. Maaklusterilla on merkitystä etenkin joustojen ja vaihtuvuuden yhteyden muotoutumisessa.

Työnantajalähtöiset joustot muodostuivat kahdesta summamuuttujasta: epätyypillisen työajan ja epätyypillisen työsuhteen joustoista. Epätyypillisen työajan summamuuttujan, joka koostui vuoro- ja viikonlopputyöstä, yhteys henkilöstön vaihtuvuuteen oli heikosti negatiivinen ja sairauspoissaoloihin positiivinen; toisin sanoen organisaatioissa, joissa oli käytössä epätyypillisiä työaikoja, vaihtuvuus oli suurempaa ja sairauspoissaoloja oli enemmän kuin niissä organisaatioissa, joissa epätyypillisiä työaikoja käytettiin vähemmän. Vaikka epätyypilliseen työaikaan perustuvat joustot olivat yleisimpiä pohjoismaisessa klusterissa, maaklusterilla ei ollut merkitystä tämän yhteyden muotoutumisessa. Aikaisempien tutkimuksien (Stavrou 2005; Podnar & Golob 2008; Stavrou & Kilianotis 2009) valossa tulos on hieman ristiriitainen. Epätyypilliseen työaikaan perustuvia joustojen muotoja (vuoro- ja viikonlopputyö) on perinteisesti pidetty työntekijöiden hyvinvointia uhkaavina ja pääasiallisesti työnantajan tarpeita palvelevina. Sen vuoksi ne voivat herkästi heikentää henkilöstön työttyytyväisyyttä ja sitoutumista ja sitä kautta

kasvattaa henkilöstön vaihtuvuutta ja lisätä poissaoloja (Wallace 2003; Podnar & Golob 2008; Stavrou 2005). Sosiaalisella ja kulttuurisella kontekstilla on todettu olevan merkitystä tässä suhteessa, johtuen muun muassa siitä, että maat ja kulttuurit eroavat toisistaan selvästi siinä, kuinka paljon valtaa ja oikeuksia työntekijöillä ja ammattiliitoilla on. Esimerkiksi Pohjoismaissa epätyypilliset työajat ovat työntekijä- ja työnantajajärjestöjen neuvottelujen tulosta, eivät työnantajapuolen sanelemia (Freyssinet & Michon 2003; Brewster ym. 2004).

Epätyypillisen työsuhteen summamuuttuja koostui osa-aika-, tilapäis- ja määräaikaistyöstä. Se oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä vaihtuvuuteen mutta ei sairauspoissaoloihin, ja oli hieman yleisempi germaanisessa kuin pohjoismaisessa klusterissa (ero tilastollisesti melkein merkitsevä). Pohjoismaisessa klusterissa epätyypillisiä työsuhteita runsaasti hyödyntävien organisaatioiden henkilöstön vaihtuvuus oli suurempaa kuin näitä joustojen muotoja vain vähän hyödyntävillä organisaatioilla. Germaanisessa klusterissa yhteyttä ei ollut lainkaan. Sairauspoissaoloihin epätyypillisillä työsuhteilla ei ollut yhteyttä kummassakaan klusterissa.

Selitys sille, miksi epätyypillisillä työsuhteilla on yhteys vaihtuvuuteen, on looginen sen ajatuksen valossa, että nämä joustot ovat vastaus lähinnä työnantajan tarpeisiin ja heikentävät näin henkilöstön työttyytyväisyyttä ja sitoutumisen astetta, mikä johtaa alttiuteen vaihtaa työpaikkaa parempia työehtoja tarjoavan työnantajan osuessa kohdalle (Baltes ym. 1999; Konrad & Mangel 2000). Yleisesti on arveltu, että ammattiliittojen keskeinen rooli ja naisten korkea työllisyysaste Pohjoismaissa ovat taanneet sen, etteivät osa-aika- ja määräaikaistyön kaltaiset joustojen muodot suinkaan aina ole työntekijän tahdon vastaisia, vaan nimenomaan palvelevat erilaisia elämäntilanteita (Brewster 2006). Toisaalta tämän tutkimuksen perusteella voidaan mekanismin ajatella olevan myös päinvastainen. Koska joustavat työjär-

jestelyt ovat kaiken kaikkiaan Pohjoismaissa selvästi muita EU-maita yleisempiä (Second European Company Survey 2009), työntekijöillä on Pohjoismaissa myös korkeammat odotukset sen suhteen, että organisaatioilla on tarjota monipuolisia, myös työntekijän tarpeita palvelevia jouston muotoja. Sellaisissa organisaatioissa, joissa joustot painottuvat osa-aika-, määräaikais- ja tilapäistyöhön, työntekijä voi helpommin kokea tyytymättömyyttä ja sitä kautta herkemmin tarvetta vaihtaa työantajaa. Toisaalta etenkin osa-aikatyö voi usein olla myös ratkaisu työn ja perheen yhteensovittamiseen ja opiskelun mahdollistamiseen tietyssä elämänvaiheessa. Sen vuoksi tällaisia joustoja ei voida nähdä pelkästään työnantajan tarpeita palvelevina (Albion 2004; Stavrou ym. 2010). Arviot ei-vapaaehtoisen osa-aikatyön osuudesta vaihtelevat EU-tasolla 13 ja 47 prosentin välillä (European Foundation... 2007). Pohjoismaissa osuudet ovat tyypillisesti korkeita. Suomessa yli kolmannes osa-aikatyötä tekevistä naisista tekee sitä vastoin omaa tahtoaan.

Työntekijälähtöisten joustojen, joustavan työajan ja etätönn, käyttö ei eronnut tilastollisesti merkitsevästi maaklustereiden välillä, vaan joustava työaika oli yleisesti käytössä molemmissa ja etätö taas oli harvinaista kummassakin. Yhteys vaihtuvuuteen ja poissaoloihin erosi siten, että joustavalla työajalla oli negatiivinen, tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys vaihtuvuuteen, mutta ei poissaoloihin. Joustavan työajan tarjoaminen vähensi siten vaihtuvuutta, mutta ei vaikuttanut poissaoloihin. Ero maaklustereiden välillä oli selkeä. Pohjoismaisessa klusterissa joustavaa työaika hyödyntävissä organisaatioissa vaihtuvuus oli selvästi alhaisempaa kuin joustavaa työaika vähän hyödyntävissä. Germaanisessa klusterissa vastaavaa eroa ei löytynyt. Etätöyllä sitä vastoin ei ollut yhteyttä vaihtuvuuteen eikä poissaoloihin, mikä johtunee sen marginaalisesta käytöstä kummassakin klusterissa. Joustava työaika tarjoaa työntekijöille ennen kaikkea mahdollisuu-

den sovittaa paremmin yhteen työtä ja muuta elämää, kuten perhettä, opiskeluja tai harrastuksia, jolloin joustavan työajan yhteys vaihtuvuuteen on looginen ja myös aikaisempien tutkimusten tulosten mukainen. Näin on erityisesti Pohjoismaissa, joissa joustava työaika on keskeinen tekijä muun muassa työn ja perheen yhteensovittamisessa. Sitä vastoin germaanisessa klusterin kohdalla eron puuttuminen joustavaa työaika paljon ja vähän käytävien organisaatioiden kohdalla voi selittyä ydinperhemallilla ja perhepoliittisilla eroilla (Esping-Andersen 1990; Gupta 2002).

Joustot ovat siis sekä negatiivisessa että positiivisessa mielessä yhteydessä vaihtuvuuteen ja tämä koskee erityisesti Pohjoismaista klusteria. Työnantajälähtöiset joustot (epätyypilliset työaika ja työsuhte) ovat yhteydessä lisääntyneeseen vaihtuvuuteen kun taas työntekijälähtöinen joustomuoto, joustava työaika, on yhteydessä vähäisempään vaihtuvuuteen. Sairauspoissaolojen kohdalla yhteyttä ei ole, mikä voi yksinkertaisesti tarkoittaa, että työaika- tai työsuhtemuoto ei ole yhteydessä sairastavuuteen, tai mittarin karkeudesta johtuen erisuuntaiset vaikutukset eivät näy mitatulla tasolla. Aikaisemmat tutkimukset (Virtanen ym. 2003; European Foundation... 2007; Kauhanen 2008) antavat viitteitä siitä, että epätyypillisessä työsuhteessa olevat olisivat jonkin verran terveempiä ja voisivat paremmin mutta olisivat tyytymättömämpiä työhönsä. Toisaalta kaikki osa-aikaisen työn tekijät eivät tee sitä omasta tahdostaan, mikä voi heikentää tämän ryhmän työhyvinvointia ja motivaatiota. Se voi osittain näkyä korkeampina sairauspoissaololuokina epätyypillisessä työsuhteessa olevien kohdalla.

Tulokset antavat suuntaa sille, mihin jatkotutkimuksissa pitäisi keskittyä. Sekä henkilöstön vaihtuvuuden että keskimääräisten sairauspoissaolojen tutkimiseen tarvitaan tarkempia mittareita. Vaihtuvuuden osalta olisi tärkeää voida erottaa vapaaehtoinen ja työnantajan aloitteesta tapahtuva vaihtuvuus (Mohammad & Nathan 2008) sekä henkilös-

tön vaihtuvuuden funktionaalisuus (Dalton ym. 1982), eli se, palveleeko vaihtuvuus työnantajan tavoitteita vai ei. Myös sairauspoissaolojen osalta tarvitaan täsmällisempää tietoa, kuten keskimääräisten päivien lisäksi tietoa lyhyt- ja pitkäkestoista sairauspoissaoloista sekä lääkärin toteamista ja työntekijän itsensä ilmoittamista sairauspoissaoloista.

Tämä tutkimus vie omalta osaltaan eteenpäin keskustelua joustavien työjärjestelyiden yhä tärkeämmästä roolista muuttuvassa työelämässä, jossa organisaatiot tavoittelevat parasta mahdollista kilpailuetua yksilöiden pyrkiessä löytämään itselleen ihanteellisinta paikkaa työskennellä. Tavoitteena on löytää tasapaino, jossa nämä pyrkimykset tukevat toisiaan; siinä joustavat työjärjestelyt ja niiden tutkimus ovat keskeisessä osassa.

Tutkimuksen arviointia

Tällä tutkimuksella, kuten kaikella tutkimuksella, on omat rajoitteensa. Cranet-aineisto on kerätty laajan kansainvälisen tutkijaverkoston toimesta ensisijaisesti maiden ja kulttuurien välistä vertailua varten. Tällaiseen laajaan kansainväliseen vertailuun perustuvaan aineistoon liittyy ongelmia mutta myös vahvuuksia. Kyselylomake edustaa eri osapuolien kompromissia. Lomakkeen kysymykset on muotoiltu melko yleisellä tasolla, eikä kyselylomakkeessa aina ole tarjolla sellaisia mittareita, jotka soveltuisivat parhaiten haluttuun kysymyksenasetteluun. Cranet-tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan lomakkeen kaksinkertaisella kääntämisellä, minkä jälkeen se on vielä tarkastettu Cranfieldin yliopistolla. Myös lomakkeiden tallennus on hoidettu keskitetysti, jolloin satunnaisvirheiden mahdollisuus pienenee entisestään. Tutkimusaineiston mittareiden validiteettia voidaan pitää hyvänä. Vähemmän toimivia mittareita on vuosien mittaan vaihdettu paremmin toimiviin, ja uusimmissa aineistoissa ne mittaavat sitä mitä niiden on ollut tarkoituskin (Tregaskis ym.

2004; Schmidt & Vanhala 2010). Aineiston keskeinen vahvuus on, että se tarjoaa mahdollisuuden kontekstuaaliseen tarkasteluun (Dewettinck & Remue 2011), eli esimerkiksi maaklustereiden vertailuun, kuten käsillä olevassa artikkelissa.

Cranet-aineiston rajoitteena on pidetty niin sanottua yhden vastaajan ongelmaa (Wright & Haggerty 2005), toisin sanoen kaikkiin kysymyksiin (kuten henkilöstökäytäntöihin ja tuloksellisuuteen) on yleensä vastannut ylin henkilöstöasioista vastaava johtaja. Tässä tutkimuksessa tämä ongelma ei ole erityisen suuri, sillä niin joustot kuin vaihtuvuus ja poissaolotkin kuuluvat henkilöstöjohtajan tehtäväalueeseen. Kaiken kaikkiaan Cranet-aineistoa koskevat samat rajoitteet kuin muitakin kansainväliseen vertailuun perustuvia aineistoja (ks. esim. House ym. 2004; Laugen & Boer 2007) Cranet-aineistoon liittyy lisäksi survey-tutkimukselle tyypillinen ongelma: vastausprosentit ovat systemaattisesti laskeneet. Tässä aineistossa vastausprosentit vaihtelevat 20 ja 30 prosentin välillä, mitä voidaan pitää tavanomaisena tämän tyyppisille laajoille, yritysjohdolle suunnatuille kyselyille (Mayrhofer ym. 2011). Hankkeen periaatteisiin on kuulunut, että kyselyyn vastaavat organisaatiot voivat halutessaan säilyttää anonymiteettinsa, jolloin kadon analysointi ei ole ollut mahdollista. Kadosta huolimatta Cranet-aineistoja voidaan pitää edustavina, sillä tutkittaessa henkilöstöjohtamisen trendejä aineistoilla saadut tulokset eri maista ovat osoittautuneet loogisiksi ja luotettaviksi (Brewster ym. 2004; Schmidt & Vanhala 2010; Mayrhofer ym. 2011).

* * *

Suomen Akatemia on rahoittanut tutkimustamme (hankenumero 128087). Kiitämme myös Cranet-verkostoa aineiston käyttömahdollisuudesta. Cranet-tutkimusta koordinoi Cranfieldin yliopisto.

Kirjallisuus

- Albion, M. J. (2004) A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management* 29 (2), 275–294.
- Atkinson, J. (1984) Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management* 16 (8), 28–31.
- Baltes, B., Briggs, T., Huff, J., Wright, J. & Neuman, G. (1999) Flexible and compressed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology* 84 (4), 496–514.
- Bardoel, E.A., Tharenou, P. & Moss, S.A. (1998) Organizational predictors of work-family practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 36 (1), 31–49.
- Barker, J. (1995) Family ties: Family-friendly policies are no longer a luxury, they are a competitive advantage. *Sales and Marketing Management* 147 (9), 18–24.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. & Ulrich, D. (2001) *The HR scorecard. Linking people, strategy, and performance.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bolin, K., Höjgård, S. & Lindgren, B. (2008) *Sickness Absence from Work.* Teoksessa B. Baltagi & E. Sadka (toim.) *Contributions to Economic Analysis.* Emerald Group Publishing Limited, 115–141.
- Brewster, C., Mayrhofer, W. & Morley M. (2004) *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?* Amsterdam: Elsevier.
- Brewster, C. & Larsen, H. H. (2000) *Human Resource Management in Northern Europe.* London: Blackwell.
- Casey, P. & Grzywacz, J. (2008) Employee health and well-being: The role of flexibility and work-family balance. *The Psychologist-Manager Journal* 11 (1), 31–47.
- Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002) Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior* 23 (4), 511–532.
- Dalton, D.R., Todor, W.D. & Krackhardt, D.M. (1982) Turnover overstated: The functional taxonomy. *The Academy of Management Review* 7 (1), 117–123.
- Davidson, M.C.G., Timo, N. & Wang, Y. (2010) How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22 (4), 451–466.
- Dewettinck, K. & Remue, J. (2011) Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review* 21 (1), 37–49.
- Elvira, M.M. & Davila, A. (2005) Emergent directions for human resource management research in Latin America. *International Journal of Human Resource Management* 16 (12), 2265–2282.
- Esping-Andersen, G. (1990) *The Three Worlds of Welfare Capitalism.* Princeton, NJ: Princeton University Press.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007) *Part-time work in Europe.* [online] <URL:http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0403TR01/TN0403TR01.pdf>. Luettu 19.4.2011.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2008) *Flexibility and security over the life course.* [online] <URL:http://www.eurofound.europa.eu/publications/2007/62/en/1/ef0762en.pdf>. Luettu 10.2.2011.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2009) *Second European Company Survey.* Eurofound.
- Fandray, D. (2000) What is work/life worth? *Workforce* 17 (5), 64–71.
- Ferner, A., Almond, P. & Colling, T. (2005) Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: the case of “workforce diversity” in US multinationals. *Journal of International Business Studies* 36 (3), 304–322.
- Freyssinet, J. & Michon, F. (2003) *Overtime in Europe.* European Industrial Relations Observatory. Dublin: Eurofound.
- Gupta, V., Hanges, P.J. & Dorfman, P. (2002) Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business* 37 (1), 11–15.
- Harris, M., Tang, K.K. & Tseng, Y.P. (2003) Employee turnover: less is not necessarily more? Teoksessa *Panel Data Econometrics: Theoretical contributions and empirical applications.* Amsterdam: Elsevier 2006.
- Hinkin, T. R. & Tracey, J. B. (2000) The cost of turnover: putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41 (3), 14–21.
- Hofstede, G. (2001) *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations.* London: Sage.
- Hogarth, T.C., Hasluck, G., Winterbotham P.M. & Vivian, D. (2000) *Work-life balance 2000: Baseline Study of Work-Life Balance Practices in Great Britain.* Warwick: Institute for Employment Research.

- Homans, G. (1974) *Social Behavior: Its Elementary Forms* (2nd.ed.). New York: Hartcourt Brace Jovanovich.
- House, R. M., Javidan, P. & Dorfman, P. (2002) Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business* 37 (4), 3–10.
- House, R. J., Hanges, P.J., Javidan M., Dorfman P.W. & Gupta V. (toim.) (2004) *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Huselid, M.A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38 (3), 635–672.
- Ignjatovic, M. & Sveltic, I. (2003) European HRM clusters. *EBS Review* 17, Autumn 2003, 25–39.
- Jansen, N.W., Kant, I., Nijhuis, F.J., Swaen, G.M. & Kristensen, T.S. (2004) Impact of worktime arrangements on work-home interference among Dutch employees. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health* 30 (2), 139–148.
- Jensen, C. (2003) *Sygefravoer I Norden*. Copenhagen: Arbejdsmiljainstituttet.
- Johnson, J. (2004) Flexible working: changing the manager's role. *Management Decision* 42 (6), 721–737.
- Kandolin, I. & Hakola, T. (2000) Työaikojen kehittäminen työyhteisössä. Teoksessa M. Härmä (toim.) *Toimivat ja terveet työntekijät*. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja Terveysministeriö, Työministeriö, 40–49.
- Karasek, R.A. (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job-re-design. *Administrative Science Quarterly* 24 (2), 285–308.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990) *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Kauhanen, M. (2008) Epätavalliset työsuhteet ja työhyvinvointi. Teoksessa H. Taimio (toim.) *Kurssin muutos: kestävä kasvun ja hyvinvointiin*. Helsinki: Työväen Sivistysliitto, 184–210.
- Kerkhofs, M., Chung, H. & Ester, P. (2008) Working time flexibility across Europe: a typology using firm-level data. *Industrial Relations Journal* 39 (6), 596–585.
- Kim, S. & Wright, P.M. (2010) Putting strategic human resource management in context: A contextualized model of high commitment work systems and its implications in China. *Management and Organizational Review* 7 (1), 153–174.
- Konrad, A. M. & Mangel, R. (2000) The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal* 21 (12), 1225–1238.
- Laugen, B.T. & Boer, H. (2007) The international manufacturing strategy survey 2005: A global report. [online] <URL:http://imss.frick.on-rev.com/page26/files/2008IMMSGlobalReport.pdf>. Luettu 31.3.2011.
- Lehto, A-M., Lyly-Yrjänäinen, M. & Sutela, H. (2005) Pysyvän työn toivossa. Määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja kokemisesta. Työpoliittinen tutkimus 291. Helsinki: Työministeriö.
- Lokke, A.K. & Eskildsen, J. K. (2006) Absenteeism in the Nordic countries. *Employee Relations* 29 (1), 16–29.
- Mamia, T. & Koivumäki, J. (2006) Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 314*. [online] <URL:http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt314.pdf>. Luettu 3.4.2011.
- Mamia, T. & Melin, H. (toim.) (2006) *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 314*. [online] <URL:http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt314.pdf>. Luettu 3.4.2011.
- Mastekaasa, A. (2005) Sickness absence in female and male-dominated occupations and workplaces. *Social Science & Medicine* 60 (10), 2261–2272.
- Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M.J. & Ledolter, J. (2011) Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe – A longitudinal analysis. *Human Resource Management Review* 21 (1), 50–67.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. & MacVicar, A. (2007) The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations* 29 (2), 138–161.
- McNall, L., Masuda, A. D. & Nicklin, J. M. (2009) Flexible working arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: the mediating role of work-to-family enrichment. *Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied* 144 (1), 61–81.
- Mohammad, E. & Nathan, S. (2008) Antecedents and consequences of financial analyst turnover. *Review of Accounting & Finance* 7 (4), 355–371.
- Moilanen, L. (2002) Voimavarat ja elämisen hallinta tyypillisessä ja epätavallisessa työssä palvelualalla. Työpoliittinen Aikakauskirja 3, 91–106.
- Myers, S. (1999) Flexitime catches on in business, but size matters. *Providence Business News* 14 (10), 16–29.

- Otala, L-M. & Ahonen, G. (2005) Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY Pro.
- Paauwe, J. (2009) HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies* 46 (1), 129–142.
- Podnar, K. & Golob, U. (2010) Friendly flexible working practices within the internal marketing framework: a service perspective. *The Service Industries Journal: iFirst Article*, 1–14.
- Scheibl, F. & Dex, S. (1998) Should we have more family-friendly policies? *European Management Journal* 16 (5), 586–599.
- Schmidt, T. & Vanhala, S. (2010) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2010. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B–115.
- Schultz, K., McClain, J. & Thomas, L. (2003) Overcoming the dark side of worker flexibility. *Journal of Operations Management* 21 (1), 81–92.
- Stavrou, E., Spiliotis, S. & Charalambous, C. (2010) Flexible working arrangements in context: An empirical investigation through self-organizing maps. *European Journal of Operational Research* 202 (3), 893–902.
- Stavrou, E. & Kilaniotis, C. (2009) Flexible work and turnover: an empirical investigation across cultures. *British Journal of Management* 21 (2), 541–554.
- Stavrou, E. (2005) Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behaviour* 26 (8), 923–947.
- Toulson, P.K. & Dewe, P. (2004) HR accounting as a measurement tool. *Human Resource Management Journal* 14 (2), 75–90.
- Tregaskis, O., Mahoneys, C. & Atterbury, S. (2004) International survey methodology: experiences from the Cranfield network. Teoksessa C. Brewster, W. Mayrhofer & M. Morley (toim.) *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?* Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 437–450.
- Työministeriö (2007): Työvoima 2025. Työpoliittinen tutkimus 325. [online] <URL:http://www.esr.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt325.pdf>. Luettu 31.3.2011.
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. (2005) Joustaa-ko työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 277. [online] <URL:http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt277.pdf>. Luettu 3.4.2011.
- Valverde, M., Tregaskis, O. & Brewster, C. (2000) Labor flexibility and firm performance. *International Advances in Economic Research* 6 (4), 649–661.
- Vanhala, S., Alas, R. & Kraus, A. (2011) Business strategy, HRM and company performance in European and American manufacturing companies. *BALAS Conference Proceedings*, Santiago, Chile.
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Ferrie, J.E. (2003) From insecure to secure employment: changes in work, health, health related behaviours, and sickness absence. *Occupational Environmental Medicine* 60 (12), 948–953.
- Voydanoff, P. (2005) Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: a demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family* 67 (4), 822–836.
- Waldman, J.D., Kelly, F., Arora, S. & Smith, H.L. (2010) The shocking cost of turnover in health care. *Health Care Management Review* 35 (3), 206–211.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden R.C. (1997) Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal* 40 (1), 82–112.
- Wallace, C. (2003) Work flexibility in eight European countries: a cross-national comparison. Vienna: Institute of Advanced Studies.
- Wright, P.M. & Haggerty, J.J. (2005) Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Review* 16 (2), 164–173.
- Wright, P. & Snell, S. (1998) Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review* 23 (4), 756–772.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. (2010) Työolobarometri. Lokakuu 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 34. [online] <URL:www.tem.fi/files/27208/TEM_34_2010_netti.pdf>. Luettu 15.4.2011.

Litetaulukko. Analyysissa käytettyjen muuttujien keskiarvot ja -hajonnat sekä keskinäiset korrelaatiot¹

	ka.	kh.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 vaihtuvuus (log)	1.64	0.98	1														
2 sairauspoissaolot (log)	2.10	0.69	.01	1													
3 sektori	0.36	0.48	.10**	.26***	1												
4 teollisuus toimialana	0.42	0.49	-.26***	-.11**	-.54***	1											
5 palvelut toimialana	0.46	0.50	.26**	-.03	.21***	-.79***	1										
6 organisaation koko (log)	6.27	1.24	.04	.20**	.15**	-.12**	.09*	1									
7 työntekijävaltaisuus	0.50	42.4	.07*	.15**	-.07**	.17**	-.10**	.05*	1								
8 henkilöstä yli 45-vuotiaita	0.49	20.0	-.10**	.17***	.30***	-.12**	.02	.04	.01	1							
9 markkinoiden kansainvälisyys	0.52	0.50	-.16**	-.12**	-.28***	.38***	-.33***	-.04	-.07**	-.17***	1						
10 ammatinjärjestöt	0.94	0.24	-.06*	.15**	.13**	.02	-.06*	.14**	.04	.07**	.14**	1					
11 epätyypillinen työaika (summamj.)	0.00	1.00	-.09**	.20***	-.00	.08**	-.04	.21**	.30***	.05	.06**	.14**	1				
12 epätyypillinen työsuhde (summamj.)	0.00	1.00	.14**	.09**	.31**	-.33***	.26***	.16**	.02	.04	-.18**	.00	.08**	1			
13 joustava työaika	3,96	1.93	-.166***	.027	-.033	.070**	-.116**	.114**	-.254***	.052	.132**	.084*	-.076	-.102**	1		
14 etätö	1,27	0.60	.041	-.004	.021	-.035	.053	.101**	-.045	.034	.006	.012	-.079*	.148**	.085*	1	
15 maaklusteri	0.59	0.49	-.140**	-.076**	-.163**	.178**	-.149**	.009	-.149**	.006	.071**	.053	-.083*	.070**	-.037	-.042	1

* = p < .05; ** = p < .01; *** = p < .001

¹ Dikotomisten muuttujien osalta liitetaulukossa on esitetty arvon 1 saavien organisaatioiden osuudet.